

Тема 10. Зміни на основі інформаційних технологій (ІТ)

- 10.1. Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна ІТ-сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Розроблення керівних принципів.*
- 10.2. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Триступеневий підхід управління змінами в ІТ.*
- 10.3. Необхідність в менеджерах ІТ-змін.*
- 10.4. Зміни процесу.*
- 10.5. Зміни інформаційної культури.*
- 10.6. Нові правила інформаційного суспільства.*

10.1. Стратегія та інформаційні технології (ІТ). Стратегічна ІТ-сітка Кеша для оцінювання стану інформаційних технологій в організації. Розроблення керівних принципів

Досить часто компанії витрачають значну кількість коштів на ІТ. Але не завжди вони отримують бажану (рекламовану) вигоду при змінах на основі ІТ. З'ясуємо, як можна зменшити шлях від задуму використання ІТ (стратегії) до впровадження і отримання результатів.

Необхідно узгодити тактику організації з ІТ-стратегією, інакше будуть проблеми, особливо при зміні перспектив і пошуку загальнокорпоративних рішень. Раніше менеджери передавали вирішення ІТ-питань комп'ютерним спеціалістам в організації. Тепер рішення, що приймаються за допомогою ІТ-технологій, можуть серйозно вплинути на бізнес. Тому виникає питання: чи правильно довіряти такі питання технічним спеціалістам, які не завжди бачать загальну картину та цілі організації. В результаті можливі багато варіантів не-сумісних рішень або ще гірше – одне рішення, яке не відповідає стратегічним цілям. З іншого, боку топ-менеджерам також проблематично використовувати ІТ-методи: вони не розуміють як перекласти свої бажання на ІТ. З'ясуємо, що для цього потрібно зробити.

Стратегічна ІТ-сітка Кеша

Для початку необхідно з'ясувати користь, яку приносять ІТ-організаційні стратегії. Організації необхідно визначити на сітці перетворень (рис. 10.1) своє положення:

- новаторство;
- стратегія;
- допомога;
- розробка.

*Стратегічний вплив існуючих систем
(залежність виробництва)*

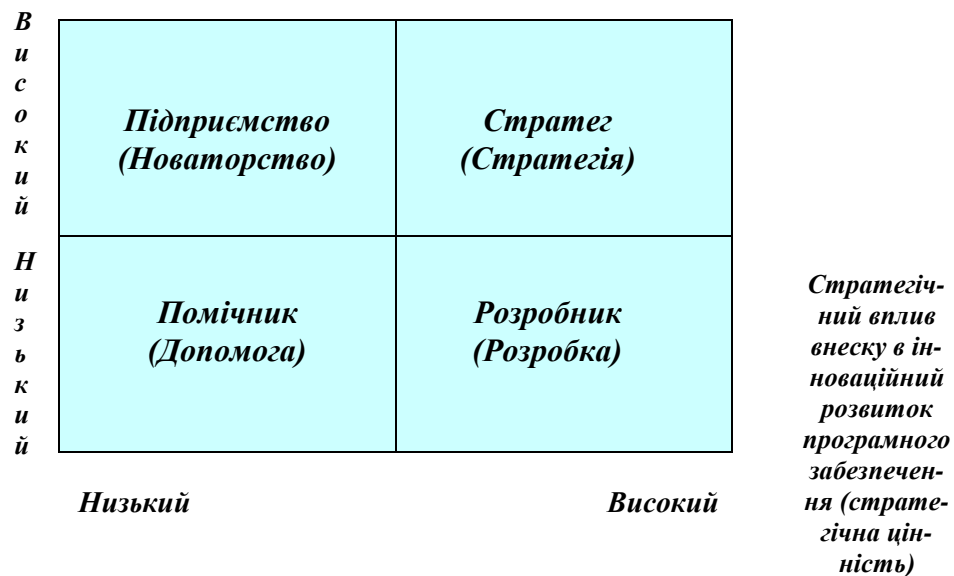


Рис. 10.1. Стратегічна сітка **ІТ** (за Кешем)

В результаті з'ясовують наскільки тісний зв'язок між лініями поведінки фірми, і яку увагу слід приділяти управлінню ІТ. Такий аналіз необхідно здійснювати час від часу, оскільки положення організації на сітці може змінитися.

Сітка дозволяє оцінити поточне стратегічне становище організації в ІТ і вирішити скільки уваги приділяти ІТ-питанням і як ними управляти.

Організація "помічник" – витрачає багато коштів на ІТ, але успіх її повсякденної діяльності не повністю залежить від ІТ-систем. Інноваційний розвиток суміжних процесів також не дає організації стратегічних переваг (наприклад, лікарський кабінет).

Організація "підприємство" – повністю залежить від чіткої роботи ІТ-системи. Наприклад, якщо остання відмовить, то зупиниться виробництво. А ось розвиток інноваційного програмного забезпечення хоча і важливий, але не життєво необхідний. При цьому треба мати на увазі, що якщо підприємство відстає від конкурентів, то воно переміщується в квадрат "стратегія".

Організація "розробник" – для її стратегічного успіху виключно важливим є інноваційний розвиток програмного забезпечення, а не повсякденне використання існуючих ІТ-систем. Це може бути, наприклад, компанія, що розробляє програмне забезпечення.

Організація "стратег" – отримує значні переваги від інноваційного розвитку програмного забезпечення. Її повсякденна діяльність також дуже залежить від чіткої роботи ІТ-систем. В організаціях цього типу існує безпосередній

зв'язок між стратегією бізнесу і ІТ, а шеф з ІТ, як правило, входить до ради директорів компанії.

Розроблення керівних принципів

Список керівних принципів розробляють, щоб забезпечити спільну роботу менеджерів. Послідовність робіт при цьому буде така:

- створити групу спеціалістів з 5-10 осіб топ-менеджерів, включаючи завідувача інформаційними системами, а також невелику команду співробітників фірми;
- група повинна розробити набір керівних принципів, які прив'яжуть стратегію до вкладень в ІТ. Ці принципи діють 2-3 роки, поки не зміниться стратегія;
- далі топ-менеджери відіграють роль спонсорів: підтримують запропоновані принципи.

10.2. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах. Треступеневий підхід управління змінами в ІТ

ІТ-технології повинні освоювати не лише працівники ІТ-відділів, але й весь персонал.

Розглянемо, які уміння і знання потрібні організації для покращання бізнес-процесів, зміни структури, розширення бази даних, створення і підтримки нових товарів і послуг за допомогою ІТ.

Сім категорій навичок в ІТ-управління

1. Розкриття бізнес-потенціалу.
2. Зовнішні зв'язки.
3. Безпосереднє керівництво технологіями.
4. Адаптація процесів.
5. ІТ-планування.
6. ІТ-інфраструктура.
7. Обслуговування даних.

Треступеневий процес переходу до кращого управління ІТ

Перший крок:

- створіть групу спеціалістів із топ та лінійних менеджерів, а також ІТ-співробітників;
- почніть обговорення ІТ-стратегії відповідно до стратегії організації на найближчі п'ять років;
- оберіть ІТ, які найбільш потрібні з вашого погляду.

Другий крок:

- здійснити перевірку знань ключових ІТ за участю якомога більшої кількості співробітників;
- використовуйте внутрішніх і зовнішніх консультантів;
- повідомте про результати і визначте "гарячі" точки, де не вистачає навичок, а важливість їх висока.

Третій крок:

- сплануйте, як необхідно підняти рівень найбільш важливих навичок;
- покращуйте розподіл ресурсів і обов'язків;
- визначайте чіткі часові рамки.

10.3. Необхідність в менеджерах ІТ-змін

Після того, як будуть поведені описані вище роботи, на зміну ІТ-експертам і ІТ-відділу повинні прийти ІТ-спеціалісти зі знаннями менеджменту і запроваджувати ІТ-процес в послідовності, поданій на рис.10.2.

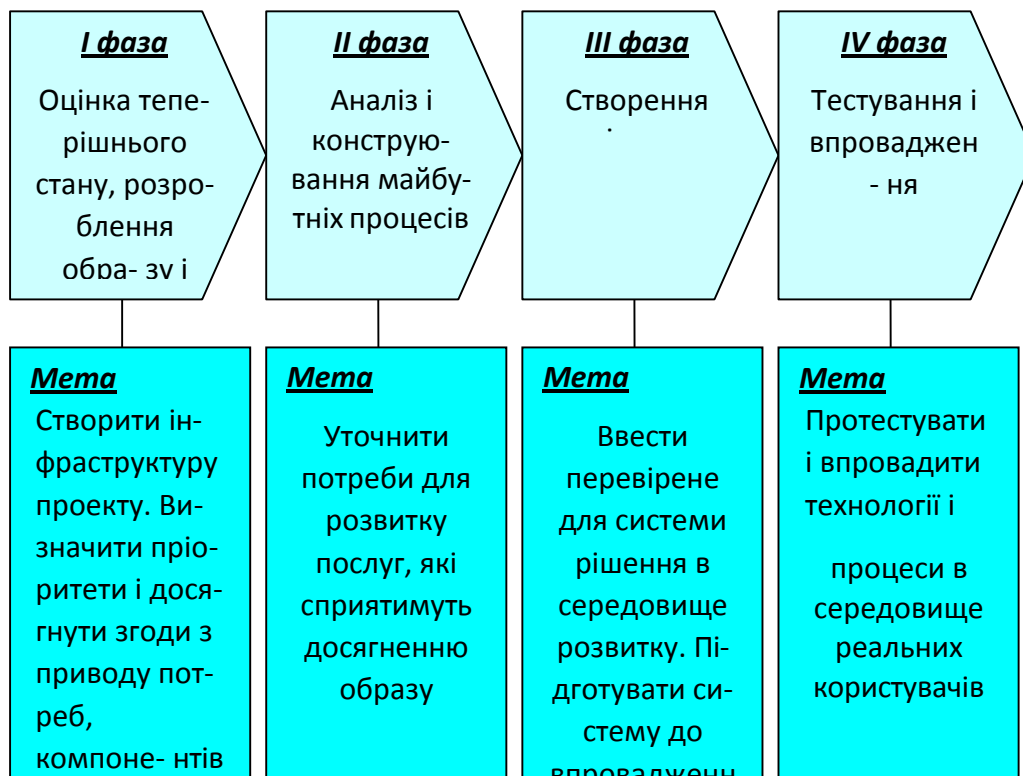


Рис. 10.2. Типова хода **ІТ** – процесу

ІТ-спеціалістам потрібно перейти від ролі технічних експертів до ролі спеціалістів зі здатністю управляти змінами.

10.4. Зміни процесу

Зміни, які базуються на ІТ, стосуються процесу. Існує два різних підходи до таких змін:

1. Реінжиніринг бізнес-процесів (**BPR**).
2. Соціально-технічне конструювання (**СТК**).

А також можливе комбінування цих підходів – так звана методологія ПРОГРЕСУ.

10.4.1. Реінжиніринг бізнес-процесів

Це самий відомий підхід до ІТ-змін організації. Це спосіб досягнення радикальних змін і ефективності.

Принципи реінжинірингу:

- чітка орієнтація на бізнес-процеси, які приносять користь клієнту;
- радикальний перегляд процесів з нуля, який призводить до радикальних змін;
- усунення усіх непотрібних деталей;
- видалення старих процесів;
- поява в результаті перегляду процесів, що приносять значне стратегічне покращання конкурентоздатності;
- учать ІТ.

Послідовність типового **BPR**-підходу подано на рис. 10.3.

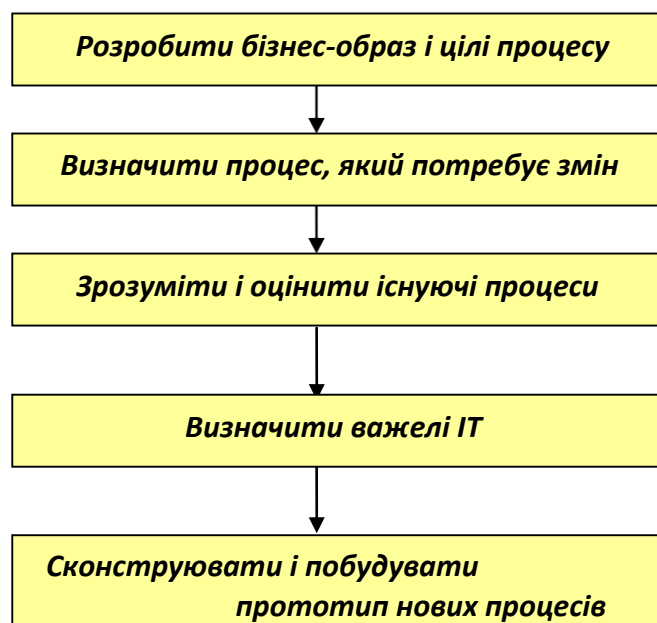


Рис. 10.3. Типовий **BPR** – підхід

10.4.2. Соціально-технічне конструювання (СТК)

Послідовність здійснення соціально-технічного конструювання подана на рис. 10.4.

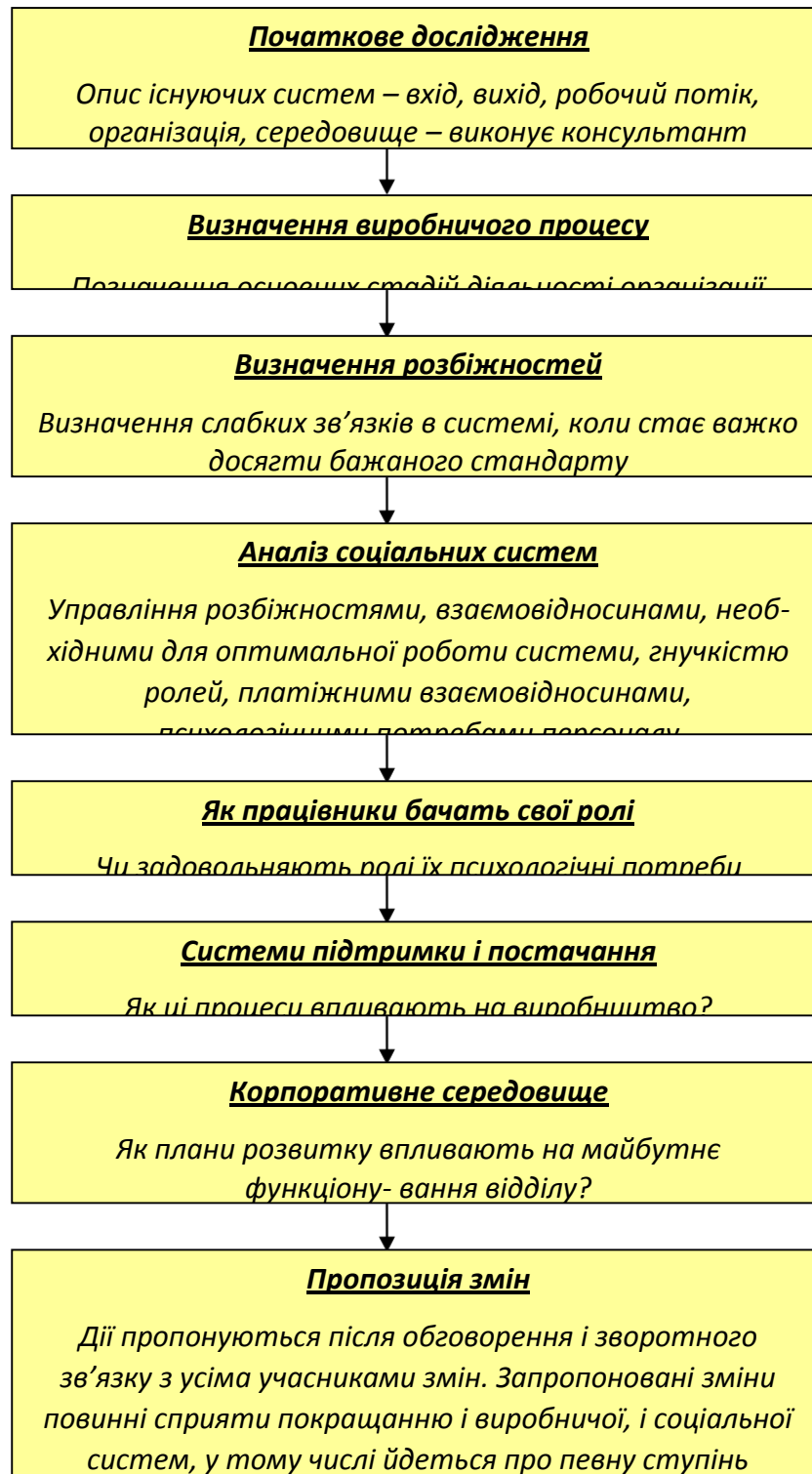


Рис. 10.4. Соціально-технічне конструювання

Принципи СТК пов'язані з досягненням рівноваги між стратегічним образом організації, технологією і задачами (необхідними для виробництва товару або надання послуги), а також потребами персоналу.

Дана школа притримується системного підходу до організації (метафора "організм"). Цей підхід еволюційний, він використовується рідше, є більш гуманістичним ніж реінжиніринг, але по суті він є грубим, оскільки передбачає руйнування всього старого і початок з нуля.

Основоположні принципи СТК

- принцип мінімальних уточнень;
- принцип контролю за відхиленнями;
- принцип багатoproфільності;
- принцип суміжного управління;
- принцип потоку даних;
- принцип побудови і людських цінностей;
- принцип нескінченності.

Якщо реінжиніринг – це швидкий, ризикований і захоплюючий підхід, то СТК – вимагає більше попереднього обдумування, планування і наростаючого характеру змін. СТК поки що живе і успішно застосовується в багатьох компаніях, хоча його місце займає швидкий і багатообіцяючий реінжиніринг. Компанії не влаштовує еволюційний підхід (СТК), вони бажають більш швидких змін (реінжиніринг).

10.4.3. Комбінований підхід: методологія ПРОГРЕСУ

Методологія ПРОГРЕСУ об'єднує принципи СТК з технологічною орієнтацією і акцентом на ефективність реінжинірингу.

Даний підхід для модернізації процесів передбачає наступну послідовність дій:

1. Визначити процес, який потребує перебудови.
2. Визначити задачу, цілі, критичні чинники успіху і головні проблеми (розбіжності).
3. Здійснити опис середовища, в якому знаходиться процес.
4. Здійснити опис поточних процесів: задачі, розбіжності, цінності, структури.
5. Перерахувати розбіжності.
6. Перерахувати і оцінити корисні види діяльності.
7. Проаналізувати соціальну систему: хто, з ким і як працює; необхідні відносини, знання ролей один одного.
8. Аналіз задоволеності роботою.
9. Ймовірні або можливі нові розробки.

10. Майбутня стратегія організації.

11. Пропозиції по змінах – на основі перерахованої вище інформації і після обговорення з командою.

10.5. Зміни інформаційної культури

До змін у звичках обміну інформацією слід підходити як до культурних змін. Проблеми виникають, коли топ-менеджери і IT-спеціалісти вважають, що з впровадженням технології автоматично змінюється поведінка. Насправді відбувається протилежне: нові технології посилюють існуючі звички і стосунки. Для зрушень в інформаційному обміні необхідні зміни корпоративної культури, оскільки лише одне впровадження нової IT-системи не допоможе.

Для того, щоб змінити цілі і поведінку стосовно роботи з інформацією, необхідно розглянути проблеми стосовно існуючих методів обміну інформацією:

- значна частина інформації в компанії не пов'язана з комп'ютерами;
- менеджери бажають отримувати інформацію "вживу", а не від комп'ютерів, оскільки при спілкуванні люди доповнюють інформацію додатковою цінністю;
- чим складніший підхід до управління інформацією, тим менше надії на зміну моделей поведінки;
- інформація не повинна бути узагальнюючою, бажаний елемент гнучкості і безпорядку;
- чим більше компанія знає про свій бізнес і піклується про нього, тим менше її співробітники будуть вважати таку інформацію не цікавою;
- якщо інформація – це влада і гроші, то люди не поспішають нею ділитися;
- готовність використовувати певний формат інформації прямо пропорційний ступеню участі в її сприйнятті або довіри до того, хто приймав рішення;
- щоб максимально ефективно використовувати електронну переписку, співробітники спочатку повинні навчитись особистому спілкуванню;
- оскільки люди – це важливі джерела і інтегратори відомостей, то будь-які інформаційні системи повинні включати людський фактор;
- немає нічого гіршого ніж інформаційне перевантаження.

10.6. Нові правила інформаційного суспільства

Ці, дещо не звичні правила стосуються тих, хто вирішив переглянути свою політику вкладень в IT. Спеціалісти-практики пропонують деякі нові правила управління IT:

1. Витрачайте менше. Зазвичай компанії, які найбільше вкладають в IT, рідко показують кращі фінансові результати. Сьогодні необхідно зосереди-

тись на аналізі витрат, оскільки конкурентні переваги від впровадження ІТ будуть мінімальні.

2. Крокуйте за прогресом, але не очолюйте його. Чим довше ви очікуєте з покупкою ІТ системи, тим більше ви отримаєте за свої гроші. Поки програмне та апаратне забезпечення не обкатане, нерозумно прагнути в перші ряди його користувачів.
3. Зосередьтесь на вразливих місцях, а не на можливостях. Компаніям слід більше уваги приділяти безпеці та вразливості мережі, а також надійності і мінімізації часу простою системи.

Витрати на ІТ слід контролювати прискіпливо, а ресурсами управляти економно. Тобто не потрібно переоцінювати можливості ІТ.

Базова: [2]

Допоміжна: [3, 7]

